

## **La formació en xarxa dels equips directius de centres escolars: noves maneres, noves oportunitats**

**La formación en red de los equipos directivos de centros escolares: nuevas maneras, nuevas oportunidades**

**Training networks for school management teams: new ways, new opportunities**

**Rafel Maura Reus**, [rmaura@ceppalma.net](mailto:rmaura@ceppalma.net)

Assessor de formació del CEP de Palma Jaume Cañellas Mut.

### **Resum**

El bon exercici de la funció directiva als centres escolars és un dels principals factors de qualitat del sistema educatiu. Aquest exercici s'ha vist sotmès als bruscs canvis viscuts per la societat a les darreres dècades i s'hi ha adaptat de manera gradual. Una forma d'afrontar aquests canvis obligats és la creació de xarxes de formació i, per extensió, el treball en xarxa entre els equips directius de diferents centres educatius. Algunes de les possibilitats que ofereixen la formació en xarxa i la creació de xarxes de treball són la sinergia de recursos, la democratització de les prioritats escolars, una adaptació més ràpida a la realitat social, més cooperació i evitació de duplicitats i competències, la presa de decisions comunitàries, un accés més ràpid i ampli a la informació... i totes duen a un exercici més eficient i efectiu de la funció directiva als centres escolars.

### **Paraules clau**

Formació permanent, funció directiva, treball en xarxa.

### **Resumen**

El buen ejercicio de la función directiva en los centros escolares es uno de los principales factores de calidad del sistema educativo. Este ejercicio se ha visto sometido a los cambios bruscos vividos por la sociedad en las últimas décadas y se ha adaptado de manera gradual. Una forma de afrontar estos cambios obligados es la creación de redes de formación, y por extensión, el trabajo en red entre equipos directivos de diferentes centros educativos. Algunas de las posibilidades que ofrecen la formación en red y la creación de redes de trabajo son la sinergia de recursos, la democratización de las prioridades escolares, una adaptación más rápida a la realidad social, más cooperación y elusión de duplicidades y competencias, la toma de decisiones comunitarias, un acceso más rápido y amplio a la información... y todas ellas llevan a un ejercicio más eficiente y efectivo de la función directiva en los centros escolares.

### **Palabras clave**

Formación permanente, función directiva, trabajo en red.

## Abstract

Good school management is one of the main quality factors in education. The role this management plays has been subjected to the abrupt changes experienced by society in recent decades and gradually adapted. One way to cope with these obligatory changes is by creating training networks and by extension, networking between management teams in different schools. Some of the possibilities offered by creating work and training networks are the synergy of resources, demo-

cratisation of school priorities, speedier adaptation to social reality, enhanced cooperation and avoidance of duplication and skills, community decision-making and faster, wider-ranging access to information, etc.. All of this helps school management teams perform more efficiently and effectively.

## Keywords

Continuing training, management function, working in networks.

«Ningú no sap tant que no hagi d'aprendre dels altres, ni tan poc que no tingui quelcom per ensenyar.»

**Daniel Reis**

## 1. INTRODUCCIÓ

Com afirma M. Castells (1997), la xarxa és el tipus d'organització més habitual de l'activitat humana a petita escala. Tots formem part d'alguna petita xarxa. El nostre treball, la nostra família, els nostres amics, els nostres éssers estimats... són, en potència i a la pràctica, les nostres millors xarxes de suport. Però la transposició d'aquesta organització a altres àmbits ha agafat força amb el temps, i ha donat lloc al que avui en dia es coneix com a treball en xarxa, formació en xarxa..., que ofereix possibles nous tipus de treball, coordinació i formació diferents de les tradicionals cadenes de comandament lineals i centralitzades. Així doncs, les xarxes neixen generalment de petits grups d'individus amb una filosofia comuna o bé des d'organitzacions i entitats amb objectius compartits, i evolucionen cap a estructures més complexes i madures amb estabilitat, acords explícits de col·laboració, organització, sistemes de coordinació...

En un intent més per apropar-se a la realitat quotidiana, als nous temps i a les noves possibilitats que ofereix el treball en xarxa, el Pla de formació permanent del professorat de les Illes Balears 2008-2012, dins l'apartat de «Projectes experimentals del Servei de Formació Permanent del Professorat», recull, com a modalitat formativa experimental, la modalitat del projecte de formació de zona.

A l'apartat 1.5 del dit Pla es parla de la formació permanent com una «oportunitat per a promoure activitats formatives entre iguals i l'adquisició circumstancial del rol de formador/a en un marc de treball conjunt, cap a la reflexió sobre la pràctica i les dinàmiques que afavoreixen el canvi i el fet de compartir i analitzar experiències.» En aquest mateix apartat es diu també que el professorat «ha de promoure accions formatives i participar en espais de reflexió conjunta entre professionals de diferents centres: [...] l'intercanvi d'experiències, la reflexió sobre la pràctica educativa en l'aula i l'aprenentatge cooperatiu entre iguals són fórmules formatives que permeten afrontar de manera conjunta els reptes educatius d'actualització didàctica i metodològica, compartir sabers i, en definitiva, conèixer noves maneres d'ensenyar, de gestionar la classe, de facilitar l'aprenentatge o de construir i coordinar projectes comuns.» Per tot això, es diu, «tindran caràcter prioritari en el desenvolupament del citat Pla les actuacions formatives que suposen un punt de trobada entre professorat de centres pròxims per a treballar aspectes de coordinació entre etapes educatives o actuacions que potencien la creació de xarxes de professorat, d'equips directius i de gestió de centre».

Si ens centrem ja en el nucli d'aquest article, els projectes de formació de zona i en concret els adreçats als membres d'equips directius, al dit Pla de formació es pot llegir que «els Projectes de formació de zona sorgeixen de la valoració positiva de pràctiques formatives ja experimentades, a través dels CEP, per iniciativa, generalment, de la inspecció educativa i de centres d'una mateixa zona. Aquestes actuacions formatives volen donar resposta, entre d'altres, a la necessitat de coordinació entre centres i/o professorat d'una mateixa àrea i pretenen impulsar una formació contextualitzada a la pràctica i als equips docents, de forma que es faciliti la creació de xarxes de centres o xarxes de professorat. La coordinació entre centres de secundària i els seus centres adscrits de primària ha estat un, encara que no exclusiu, dels objectius d'aquestes actuacions formatives».

«Els projectes podran sorgir a proposta de l'administració educativa o dels mateixos centres, en col·laboració amb el SFPP o els CEP. El seguiment del projecte s'ha de coordinar entre la inspecció i l'assessoria responsable del projecte del CEP, sense descartar altres vies de col·laboració externes, com pot ser la participació de la UIB, preferentment.»

Fruit de tot això, el Centre de Professorat de Palma Jaume Cañellas Mut té, durant el curs escolar 2010-2011, un total de sis projectes de formació de zona d'equips directius, en concret els de Calvià, Sóller, Palma Centre, Es Viver, Palma Tren i Santa Maria - Marratxí. Tots són mostra d'activitats formatives que implementen el ventall d'avantatges que ofereix el model de treball en xarxa i es fan ressò del seu auge actual. A través d'aquests projectes es troben, en reunions periòdiques, membres d'equips directius de centres escolars de les respectives zones per rebre formació de manera conjunta i abordar, de manera cooperativa i coordinada, les problemàtiques i qüestions que els mateixos participants decideixen tractar durant cada curs escolar.

Com dèiem abans, el treball en xarxa es troba en auge. En les últimes dècades hem sentit parlar de xarxes personals, xarxes empresarials, xarxes institucionals, xarxes de moviments socials, xarxes de NT (noves tecnologies), etc. Una definició de treball en xarxa amb la qual ens identifiquem és la de Rizo (2005): «Les xarxes són, abans que res, formes d'interacció social, espais socials de convivència i connectivitat. Es defineixen fonamentalment pels intercanvis dinàmics entre els subjectes que les formen. [...] Les

xarxes són sistemes oberts i horitzontals, i aglutinen conjunts de persones que s'identifiquen amb les mateixes necessitats i problemàtiques. Les xarxes, per tant, s'erigeixen com una forma d'organització social que permet a un grup de persones potenciar els seus recursos i contribuir a la resolució de problemes [...]. La seva lògica no és homogeneïtzar els grups socials, sinó organitzar la societat en la seva diversitat per mitjà de l'estructuració de vincles entre grups amb interessos i preocupacions comuns. D'alguna manera, les xarxes impliquen un desafiament a l'estructura piramidal, vertical, de l'organització social i proposen una alternativa a aquesta forma d'organització que pugui fer front a les situacions de fragmentació i desarticulació que es viuen en l'actualitat.»

Ara bé, el que realment defineix aquest model ha de ser la seva metodologia de treball. El treball en xarxa comporta una interrelació: igual que en una teranyina, tots els participants o agents són elements fonamentals del teixit, tots diferenciats, però tots poden estar units i connectats davall una mateixa filosofia comuna. Això suposa superar els conceptes de *xarxa* que es refereixen a la col·laboració puntual o periòdica entre diferents actors. I aquesta interrelació suposa una acció comuna i coordinada des de la gènesi del projecte i l'execució d'aquest i que s'ha d'estendre en el temps fins al seu seguiment i la seva posterior avaluació.

## 2. CARACTERÍSTIQUES DE LA FORMACIÓ EN XARXA

No creguem que la posada en funcionament d'una xarxa de treball –siguin quines siguin les seves característiques– és quelcom senzill i que té l'èxit garantit pel simple fet que s'hagi creat la xarxa. Caldrà prendre en consideració qüestions com ara quins protocols cal seguir per posar-la en funcionament, com s'han de mantenir i desenvolupar aquestes xarxes de formació i treball, com es pot rendibilitzar el potencial de les xarxes o les estructures subjacents, etc. Perquè la xarxa sigui una realitat operativa, són necessaris alguns trets fonamentals:

- Objectius comuns. És una condició sine qua non per a la formació de xarxes.
- Voluntat explícita de cada un dels seus membres de voler formar-ne part. Això es tradueix en un alt grau d'implicació amb la premissa que «sempre s'aprèn de tot i de tothom».

- Compromís. El compromís dels actors garanteix la consecució dels objectius proposats.
- Establiment de relacions relativament perdurables. Partint d'un concepte dinàmic de les xarxes per les interrelacions que s'estableixen entre els seus actors, aquestes són dinàmiques des d'un pla estable, que els confereix durabilitat.
- Actitud concreta, que es caracteritza per un alt grau de motivació per aprendre i desaprendre, és a dir, tot és opinable i tot és relatiu.

### 3. AVANTATGES DE LES XARXES DE FORMACIÓ

Quins avantatges pot aportar la creació de xarxes de treball i xarxes de formació? Optar per un canvi de model d'intervenció i formació com el descrit suposa el benefici general d'una sèrie d'avantatges, entre els quals destaquem els següents:

- Sense cap dubte, el treball s'enriqueix. El producte resultant és molt més que el resultat de la suma de tots:  $1+1$  no és igual a dos en aquest cas, fruit de la creació d'accions sinèrgiques entre els participants o nodes de la xarxa. Són molts més els beneficis: beneficis en el treball resultant, beneficis personals, etc. Tenir més actors vinculats en un context de proximitat, confiança i compromís suposa més mobilització de recursos tangibles i intangibles.
- Democratització de prioritats. La presència de tots els actors suposa un procés de construcció de la realitat a través de les distintes realitats que prioritza democràticament les parcel·les d'intervenció que requereixen més atenció.
- Adaptació més ràpida a la realitat social. L'horitzontalitat de la xarxa i l'escassa burocràcia fan del treball en xarxa un model més àgil i dinàmic, capaç d'adaptar-se i respondre sense cap demora a les necessitats socials.
- Més coordinació i evitació de duplicitats i competències. Sovint podem comprovar com la descoordinació, les duplicitats de funcions i actuacions i les competències entre els diversos actors no sols entorpeixen i dificulten el desenvolupament d'un procés o treball, sinó que en redueixen considerablement l'eficàcia.
- Aprofitament dels avantatges que ofereixen les TIC en l'àmbit educatiu. Com comentàvem en un article anterior (Maura, 2006), «la incorporació de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació ha provocat un notable canvi en el sector educatiu i ha variat inclús la naturalesa mateixa de l'aprenentatge. En aquest sentit, segueix vigent el debat entre els experts sobre si l'ús de les TIC – i en especial Internet – implica un canvi radical en la naturalesa dels sistemes d'educació o si, al contrari, aquestes tecnologies són simplement eines útils per a millorar el desenvolupament de l'educació i la formació en els nostres centres escolars. Tal vegada el procés natural és el de deixar que s'introdueixin gradualment com un suport important en el procés d'ensenyament-aprenentatge per a després avançar cap al canvi que, amb el temps, suposarà la seva integració en la totalitat d'àmbits del nostre sistema educatiu». Segui quina sigui la resposta, la formació en xarxa pot beneficiar-se de les múltiples possibilitats que les noves tecnologies aporten al món educatiu. Per aquest motiu, la totalitat de projectes de formació de zona d'equips directius tenen el suport d'un entorn virtual d'aprenentatge (EVA) a través de l'entorn Moodle del CEP:
- Això suposa un canvi substancial en la comunicació entre els participants d'una activitat formativa en xarxa. Aquesta deixa de ser unidireccional i el possible acte comunicatiu que es crea trenca les barreres d'espai i temps i la comunicació passa a oferir les següents possibilitats, no excloents entre si: presencial / remota, privada / pública, personal / en grup, sincrònica / asincrònica, unidireccional / bidireccional. Els matisos que adquireix l'acte comunicatiu educatiu són molt abundants. A més, augmenten també les possibilitats d'aprendre fora del centre escolar i es potencia així la tasca educativa.
- l'entorn Moodle creat per cada projecte de zona permet l'accés a un increment considerable de la informació que es posa a disposició dels actors de la xarxa. Així, s'hi poden trobar la totalitat d'actes de les sessions, documents de distintes tipologies que els participants volen compartir (documents de centre, enllaços d'interès, normativa vigent...), així com també els materials proporcionats per diferents ponents sobre temàtiques de l'interès dels nodes de la xarxa.



- un altre dels avantatges de la formació seria definit per l'oportunitat que aquest tipus de formació ofereix per evidenciar o explicitar els coneixements que Nonaka (1995) defineix com a tàcits. El coneixement tàcit, segons aquest autor, és el que forma part de les experiències d'aprenentatge personal de cada individu i que, per tant, resulta complicat d'estructurar, emmagatzemar en repositoris i distribuir. Quan aquest coneixement és compartit pels individus, a través d'accions que afavoreixin aquesta possibilitat, a través de xarxes i eines adequades, s'estructura, s'emmagatzema i es distribueix i es converteix en explícit, amb la qual cosa adquireix la seva dimensió real de coneixement en tant que pot retornar de nou als seus emissors, de manera «enriquida» per les aportacions col·lectives.

poden interrelacionar-se per mitjà de contactes directes o indirectes és massa elevat.

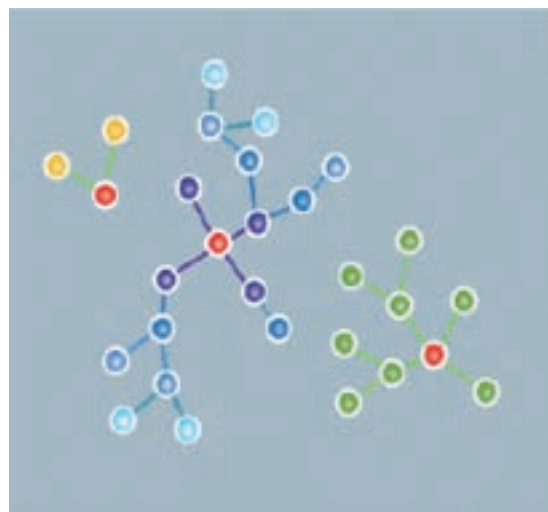


Figura 1. Indicadors de l'eficiència d'una hipotètica xarxa de treball.

Com tot tipus de formació, les activitats formatives que fan servir el treball en xarxa requereixen també una revisió constant i periòdica que marqui els punts forts i febles de cada una de les xarxes creades.

A l'hora de caracteritzar-les, una eina analítica molt útil és la coneguda com a *visualització*, ja que permet analitzar les relacions de la xarxa existent, les seves estructures, el prototip que les caracteritza, etc., fins a poder interpretar les fortaleses i mancances de cada una. La visualització se sustenta en el grau de compliment que presenta la xarxa de tres criteris o dimensions de desenvolupament: *la diversitat, l'eficiència i l'estabilitat*. Si bé la dimensió de la diversitat es caracteritza principalment per propietats individuals (característiques dels participants o nodes), les dimensions de l'eficiència (amb els corresponents indicadors de multiplicitat, connectivitat i transitivitat) i l'estabilitat (analitzada a partir dels indicadors de l'associativitat, la fragmentarietat i la proximitat) descriuen els dos eixos de desenvolupament d'una xarxa: indiquen els «productes» de la xarxa, les relacions dels seus membres i la tipologia i caracterització d'aquestes.

Per exemple, a la figura 1 es pot veure representat gràficament un dels indicadors de l'eficiència d'una hipotètica xarxa de treball, la fragmentarietat, que es descriu com el percentatge d'actors a qui es pot o no es pot accedir a través de contactes directes o indirectes. En aquest cas, el percentatge de nodes que no

A la figura 2 s'hi pot observar un dels indicadors de l'estabilitat, la multiplicitat, que caracteritza els diferents nivells de relació entre els nodes d'una xarxa. Aconseguir la interconnexió entre els diferents participants d'una xarxa n'augmenta exponencialment les possibilitats, enfront de les xarxes en les quals només un grup reduït dels participants té contacte directe amb tota la resta.

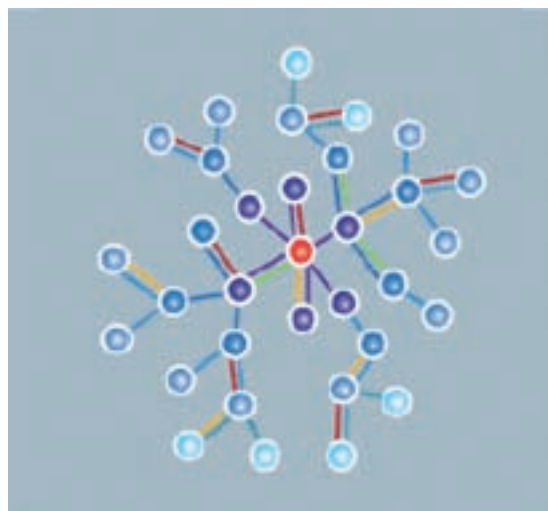


Figura 2. Indicadors d'estabilitat.

Tots aquests paràmetres es plasmen de forma efectiva i contínua en els projectes de formació de zona d'e-

quips directius. Aquest és un col·lectiu peculiar i amb una responsabilitat elevada, i la seva formació inicial com a docents no els ha preparat prou per a l'exercici de les responsabilitats inherents al càrrec. Per aquest fet, la formació permanent d'aquest col·lectiu ha de ser prioritzada en tot pla de formació.

Les principals característiques d'aquesta activitat formativa són les següents:

**DENOMINACIÓ:** projecte de zona: coordinació de centres, equips directius, cicles i departaments.

**MODALITAT:** modalitat mixta o semipresencial (*blended learning*). Es compon d'una fase presencial de 18 hores i una fase a distància de 6 hores que es desenvolupa a través de l'EVA Moodle del CEP de Palma.

**DESTINATARIS:** membres dels equips directius dels centres escolars d'una mateixa zona educativa (es tracta d'una activitat específica per a aquest col·lectiu).

**OBJECTIUS:**

- Facilitar la coordinació entre els diferents centres de la zona i el seu professorat.
- Conèixer i intercanviar experiències pedagògiques i organitzatives.
- Millorar la formació sobre temàtiques que siguin d'interès per als participants.
- Analitzar problemàtiques i aportar solucions que ajudin a la tasca docent.
- Ser punt de trobada amb el departament d'Inspecció Educativa.

**CONTINGUTS:** els continguts del curs vigent es determinen i concreten a la primera sessió. S'adapten, per tant, a la realitat i les necessitats vigents de cada curs escolar.

**PERIODICITAT:** a la primera sessió també es decideix el calendari de reunions. El calendari sol ser d'una reunió mensual durant els nou mesos del curs escolar, més l'assistència a les ponències externes que es planifiquen.

**LLOC DE REUNIÓ:** cada reunió es fa al centre escollit pels participants. El lloc sol variar a cada sessió per facilitar la rotació de rols entre els integrants del projecte.

**CONDICIONS DE CERTIFICACIÓ:** per obtenir el certificat, els participants han d'assistir al 80% de la fase presencial de l'activitat formativa. En la fase a distància, és necessària la realització de les activitats planificades a través de l'entorn Moodle.

**COORDINACIÓ INTERNA:** cada projecte de zona triarà un coordinador intern que serà l'encarregat de dur a terme les funcions pròpies de la coordinació d'aquesta activitat formativa.

**COORDINACIÓ I SEGUIMENT EXTERN:** el seguiment del projecte s'ha de coordinar entre la inspecció i l'assessoria responsable del projecte del CEP, sense descartar altres vies de col·laboració externes, com pot ser la participació de la UIB, preferentment.

Cada un dels sis projectes de formació de zona d'equips directius del CEP de Palma serveix de mostra de l'aplicació dels fonaments teòrics del treball i la formació en xarxa que s'han descrit amb anterioritat en aquest article. Així, per exemple, si apliquem de manera simplificada l'anàlisi que permet l'eina de la visualització, ens trobem amb dades objectives:

- per exemple, el Projecte de zona de Calvià és una clara mostra del compliment de l'indicador d'estabilitat: la seva durada és ja de 14 anys ininterromputs (els compresos entre els cursos escolars 1997-98 i 2010-2011), encara que l'activitat formativa a través de la qual s'estructurava ha rebut diferents denominacions (Seminars de zona, amb anterioritat) durant aquests anys. Malgrat això, el seu eix central ha estat sempre el treball i formació en xarxa. El mateix ocorre amb el Projecte de la zona de Sóller, que compleix la vuitena edició consecutiva.
- l'associativitat es veu reforçada per l'assistència dels integrants dels projectes a ponències de l'interès de tots ells i dutes a terme per agents externs. Aquest fet evita l'endogàmia en la qual es pot caure a vegades, ja que permet la possibilitat d'injecció d'informació i entrades externes, per mitjà de la generació de nodes i associació en anells de coneixement, amb la qual cosa es formarien xar-

xes de xarxes i estructures imbricades i autoalimentades.

- seguint amb l'associativitat (dependència de les subxarxes creades respecte del centre de la xarxa: grau de correlació entre actors principals i secundaris, si n'hi ha), els projectes de formació de zona d'equips directius es converteixen en node principal d'altres subxarxes; arran d'ells es creen també anualment diferents projectes de formació de zona dirigits a professorat d'àrees o matèries específiques d'una mateixa zona o a col·lectius docents amb un mateix interès. Així, per exemple, s'han creat també projectes de formació de zona dirigits a professorat de llengua anglesa, mestres de l'etapa d'Infantil i especialistes d'Audició i Llenguatge, entre d'altres.
- l'indicador d'eficiència es fa palpable a través del desenvolupament de diferents iniciatives al llarg de l'existència de cada un dels diferents projectes de zona. Així, per exemple, s'ha dut a terme el següent:
  - la redacció d'un decàleg de convivència a la zona de Sóller, que s'ha aplicat a la totalitat de centres educatius d'aquesta zona.
  - la redacció en comú, també en aquesta mateixa zona, dels trets d'identitat que s'inclouen en els projectes educatius de cada un dels centres.
  - la creació d'una taula d'anàlisi comparativa de resultats de tots els alumnes que passen a cursar, procedents dels col·legis de Primària una vegada acabat sisè, els estudis a l'IES Guillem Colom Casanovas, al qual s'adscriuen els centres educatius de la zona de Sóller.
  - el disseny d'una bateria de proves finals d'etapa a la zona de Calvià.
  - l'edició de publicacions conjuntes entre els participants d'un mateix projecte.
  - el disseny d'un pla de lectura per propiciar la millora de la comprensió i velocitat lectora dels alumnes.
  - la unificació de documents de centre, com ara l'informe de trasllats d'alumnes, fulls d'absència de professorat, impresos de matrícula, taula de seguiment de resultats Primària-Secundària, etc.
  - l'acord sobre línies d'actuació conjuntes, respec-

tant alhora les peculiaritats de cada un dels centres.

- l'estudi del fracàs escolar en una determinada zona, comptant amb la col·laboració de l'ajuntament o els ajuntaments implicats.
- les visites d'alumnes de primer de l'ESO a alumnes que fan sisè de Primària en cada un dels centres adscrits a l'IES.
- l'organització d'una jornada de portes obertes de l'IES d'una zona a la qual poden acudir tots els alumnes que cursen sisè de Primària, acompanyats dels progenitors en cas que vulguin.

La transsitivitat, la connectivitat i la multiplicitat, tots ells indicadors de l'estabilitat, s'han potenciat a través de la Primera i la Segona Trobada de Projectes de formació de zona d'equips directius (cursos 2009-2010 i 2010-2011), organitzades per l'Assessoria de convivència i organització escolar del CEP de Palma, a les quals acudeixen els participants de tots els projectes del CEP de Palma. El principal objectiu és incidir en cada un dels indicadors esmentats i potenciar-los, i crear llaços d'unió i col·laboració entre les distintes xarxes formades al si dels projectes. Així es facilita una primera presa de contacte entre tots els nodes o actors de cada un dels projectes que pugui repercutir en una col·laboració contínua creada arran d'una col·laboració puntual. L'èxit d'aquestes trobades ens porta a la iniciativa de seguir convocant-les en anys successius.

Si ens centrem en els beneficis que hem atorgat a la formació en xarxa al principi d'aquest article, convindrem que n'hi ha molts que apareixen exemplificats en el desenvolupament dels projectes de formació de zona a què hem fet referència. Per exemple, en la democratzació de prioritats i en la coordinació i evitació de duplicitats i competències es basa l'elecció, a la primera de les reunions que duen a terme les xarxes creades, dels continguts a tractar durant el curs vigent. A manera d'exemple, alguns dels continguts per als cursos 2009-2010 i 2010-2011 són els següents:

- Interpretació conjunta de les qüestions administratives pròpies dels centres educatius
- Competències bàsiques i la seva implementació, i per extensió, definició de les dimensions de les distintes competències, programacions didàctiques adaptades a les necessitats creades per a la seva introducció a les aules...

- Anàlisi de la coordinació entre els instituts d'Educació Secundària i els centres d'Educació Infantil i Primària adscrits, amb les propostes de millora consegüents.
- Comparació i anàlisi del casos de mala conducta d'alumnes entre EP i ESO.
- El PEC: objectius mínims i organització del centre.
- Gestibweb: Noves funcions. Informes d'avaluació.

## 5. CONCLUSIÓ

Els límits del treball en xarxa i de la formació en xarxa es troben només en la mateixa xarxa. Les possibilitats de la xarxa són infinites, i aquestes són i seran positives quan l'usuari individual les utilitzi per adquirir informació i generar aprenentatge i coneixements, és a dir, quan es mogui per autèntics interessos intel·lectuals, pel veritable desig de saber i d'entendre. I, sobretot, quan el coneixement generat quedi també a disposició d'altres usuaris.

Gestió del coneixement i capital intel·lectual són termes de moda, en boca de moltes persones de diversos àmbits socioeconòmics i culturals, que han donat lloc a rius de tinta en articles, llibres i conferències. Es tracta, de fet, d'una moda passatgera, un nou paradigma, una estratègia més...? O, al contrari, la seva gestió òptima permet aconseguir realment uns nivells de rendiment i satisfacció més alts? La veritat és que la millor forma d'obtenir resposta a les necessitats que es deriven de la creació de coneixement és una política formativa que aposti, de manera decidida i efectiva, per la creació d'una cultura organitzativa que fomenti l'intercanvi de coneixement a través d'una adequada formació contínua.

La societat del coneixement neix principalment de la producció i difusió del coneixement a través, generalment, dels nous mitjans i/o recursos tecnològics actuals, i per respondre a les necessitats formatives derivades d'aquesta situació s'ha de potenciar la formació del professorat de tots els nivells educatius. La modalitat en xarxa pot convertir-se en un instrument innovador per a la formació i el desenvolupament

professional docent. Encara que en una primera etapa de funcionament les xarxes serveixin principalment per a l'intercanvi d'informació, a poc a poc, gràcies a compartir informació i idees (i amb el treball de col·laboració), s'arribaran a aconseguir metes compartides a través de la implicació de la xarxa en la resolució de problemes, el desenvolupament de destreses, la compartició d'experiències... fins a la creació de nou coneixement. Resulta evident que l'aprenentatge en xarxes depèn no tant dels continguts informatius que circulen sinó de la connectivitat entre els nodes, que modifiquen diferenciadament el seu comportament a partir de la informació que circula. La connectivitat significa «relacions d'aprenentatge», i en la societat de l'aprenentatge aquestes es concreten en el treball, en les institucions educatives i en qualsevol institució o comunitat en la qual es participa.

D'altra banda, amb el treball en xarxa s'afavoreix i propicia la capacitat de treballar en equip, tan en voga els darrers temps. Aquest tipus de treball permet que el docent tingui accés a noves fonts d'informació i adquireixi nous coneixements i estratègies metodològiques docents i/o d'investigació que en la majoria dels casos li seran útils tant per a la funció docent com per a la investigació, i fins i tot per al seu desenvolupament personal.

Lieberman i Grolnick (1998) entenen que «les xarxes constitueixen una forma d'implicar els professors en la direcció del seu propi aprenentatge; els permeten superar les limitacions dels seus rols institucionals, jerarquies i localització geogràfica; i els animen a treballar junts amb molta gent diferent. Els participants tenen l'oportunitat de créixer i desenvolupar-se en una comunitat professional que se centra en el seu propi creixement, proporcionant formes d'aprenentatge que tenen molt a veure amb les experiències professionals viscudes».

L'aplicació a modalitats formatives com els projectes de formació de zona d'equips directius suposa l'aprofitament de totes les qualitats i els beneficis que adoren aquest model de treball i formació. La metodologia del treball en xarxa és una manera efectiva de compartir coneixement, d'aprendre de l'experiència de l'altre, de treballar junts i de compartir recursos per aconseguir molt més que un efecte sumador: un efecte multiplicador.



## 6. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Castillo Trigo, R. (2009). El trabajo en red. Reflexiones desde una experiencia. *Zerbitzuan*, 46, 149-162. Obtingut de:  
<http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/El%20trabajo%20en%20red.pdf>
- Direcció General d'Innovació i Formació del Professorat. Conselleria d'Educació i Cultura de les Illes Balears. (2008). *Pla de formació permanent del professorat dels Illes Balears 2008-2012*. Palma: Autor.
- Direcció General d'Innovació i Formació del Professorat. Conselleria d'Educació i Cultura de les Illes Balears. (2009). *Programa de formació permanent del professorat curs 2009-2010*. Obtingut de:  
[http://weib.caib.es/Formacio/planificacio/programa\\_0910.pdf](http://weib.caib.es/Formacio/planificacio/programa_0910.pdf)
- Dorado Perea, C. (2006). El trabajo en red como fuente de aprendizaje: posibilidades y límites para la creación de conocimiento. Una visión crítica. *Educación*, 37, 11-24. Obtingut de:  
<http://www.raco.cat/index.php/Educación/article/view/58018/68086>
- González Corrales, J. (2008). Programa de educación para la salud en las universidades populares de Extremadura: caminando hacia la creación de redes comunitarias. *Redes: Novedades*. Obtingut de:  
[http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/redes\\_salud.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/redes_salud.pdf)
- Keating, D.P. (1988). Byrnes' reformulation of Piaget's formal operations: Is what's left what's right? *Developmental Review*, 8, 376-384.
- Lieberman, A.; & Grolnick, M. (1996). Networks and reform in American Education. *Teachers College Record*, 98 (1), 7-46.
- Maura Reus, R. (2006). L'ús de les TIC a les nostres aules. CDL: *Revista del Col·legi de Doctors i Llicenciats de les Illes Balears*, 18, 17-21.
- Rizo García, M. (2005). Redes. Una aproximación al concepto, *III Encuentro Internacional de Promotores y Gestores Culturales*. Guadalajara, México. Obtingut de:  
<http://www.cecaargentina.com.ar/documentosinteres/redes.pdf>
- Scholze, T. (2007). *COMNET project, competents for networking*.

Per citar aquest article:

Maura Reus, R. (2011). La formació en xarxa dels equips directius de centres escolars: noves maneres, noves oportunitats. *Innov[IB]. Recursos i Recerca Educativa de les Illes Balears*, 2, 301-309. Obtingut de:  
<http://www.innovib.cat/numero-2/pdfs/art31.pdf>